

Zukunftsfähigkeit gestalten: Mit Beyond Budgeting zur agilen Organisation

«Wir sind ‹Gefangene› des traditionellen
Management-Modells, das wir aus
dem Industriezeitalter geerbt haben.»

Das Zitat von Management-Vordenker Gary Hamel beschreibt treffend, was viele Führungskräfte fühlen: Sie können mit den tradierten Führungs- und Organisationsmustern nicht in geeigneter Weise die heutigen und künftigen Herausforderungen bewältigen. Der Lösungsansatz passt schlicht nicht mehr zur Problemstellung.



Franz Rösli, Prof. Dr.,

ist Leiter des Zentrums für Unternehmensentwicklung an der ZHAW School of Management and Law und Mitglied des Kernteams des Beyond Budgeting Round Table (www.bbtt.org).



Santhosh Kaduthanam

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater am Zentrum für Unternehmensentwicklung an der ZHAW School of Management and Law.

Von Beyond Budgeting als Pionier der Agilität

Mutige Pionierunternehmen aus verschiedensten Weltregionen und Branchen wie dm-drogerie markt (Deutschland), Toyota (Japan), Trisa (Schweiz), Hilti (Liechtenstein), Svenska Handelsbanken (Schweden), HCL (Indien), Equinor (Norwegen), Haier (China) oder Morning Star (USA) sind nachhaltige Hochleistungsunternehmen. Sie führen mit dem Führungs- und Organisationsmodell Beyond Budgeting. Damit schaffen sie Voraussetzungen, um heute und morgen erfolgreich sein zu können. Beyond Budgeting ist ein Ansatz, der auf Agilität in der Gesamtorganisation ausgerichtet ist, als Antwort auf das zunehmend komplexer und dynamischer werdende Unternehmensumfeld. Im Kern stellt Beyond Budgeting einen ganzheitlichen und agilen Führungs- und Organisationsansatz auf Basis von Selbstorganisation dar. Die zwei zentralen und miteinander verbundenen Dimensionen des Beyond-Budgeting-Ansatzes sind eine hochgradig dezentralisierte Führungsorganisation und adaptive Managementprozesse. Beyond Budgeting umfasst je sechs Prinzipien zur Führungsorganisation sowie zu den adaptiven Managementprozessen. Hieraus leiten sich konkrete Handlungsempfehlungen in Form von Dos und Don'ts ab, welche die Grundlage für Agilität von Organisationen schaffen:

	PRINZIPIEN	DOS	DON'TS
Führung und Organisation	1 Werte	Verbinde die Menschen zu einer gemeinsamen Sache	nicht mit einem zentralen Plan
	2 Lenkung	Lenke durch geteilte Werte und gründliches Beurteilen	nicht mit Detailregulierung
	3 Transparenz	Mache Information offen und transparent	nicht restriktiv und kontrollierend
	4 Teams	Organisiere durch netzwerkartige und verantwortliche Teams	nicht enge Hierarchien
	5 Vertrauen	Vertraue Teams, sich selbst zu steuern und zu verbessern	nicht micro-managen
	6 Verantwortung	Basiere Verantwortung auf holistischen Faktoren und Peer Review	nicht hierarchische Beziehung
Managementprozesse	7 Ziele	Setze ambitionöse, mittelfristige und relative Ziele	nicht kurzfristige und verhandelte
	8 Honorierung	Basiere Honorierung auf relativer Gesamt-Performance	nicht anreizen von Planerfüllen
	9 Planung	Mache Planung zu einem kontinuierlichen und involvierenden Prozess	nicht jährlicher Top-down-Event
	10 Koordination	Koordiniere Interaktionen dynamisch	nicht durch ein fixes Budget
	11 Ressourcen	Mache Ressourcen just-in-time verfügbar	nicht bürokratische Prozeduren
	12 Kontrolle	Basiere Selbstkontrolle auf schnellem und häufigem Feedback	nicht auf Budgetabweichungen

Eine hohe Reaktionsfähigkeit auf das sich ändernde Marktumfeld ist ein vitaler Vorteil einer vertrauensbasierten, dezentralen Organisation gemäss Beyond Budgeting. So nutzt die schweizerische Trisa, einer der weltweit führenden Zahnbürstenhersteller, diesen Vorteil in der Produktion und lässt durch die Entscheidungsträger in der Produktion die Aufstockung von Personal entscheiden, um so kurzfristige Aufträge im Umfang von mehreren Millionen Zahnbürsten abzufedern. Zudem sind bei diesem mittelständischen Familienunternehmen alle Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens beteiligt und gleichzeitig Aktionäre. Der Aufsichtsrat ist paritätisch zwischen Gründungsfamilie und Mitarbeitenden besetzt.

Dynamische Ziele und agile Planungsprozesse

In der traditionellen Managementauffassung ist Ordnung das Ergebnis einer bewusst planenden und Top-down-Anweisungen gebenden Instanz, dem Topmanagement. Die meisten Wirtschaftsführenden tun sich nach wie vor schwer mit dem Verständnis, dass Organisationen keine zentrale Koordination und Kontrolle brauchen. Ein Instrumentarium des traditionellen Managements ist die klassische Budgetierung. Beyond Budgeting als ganzheitliches Führungs- und Organisationsmodell adressiert auch den starren und bürokratischen, budgetbasierten Steuerungsprozess.

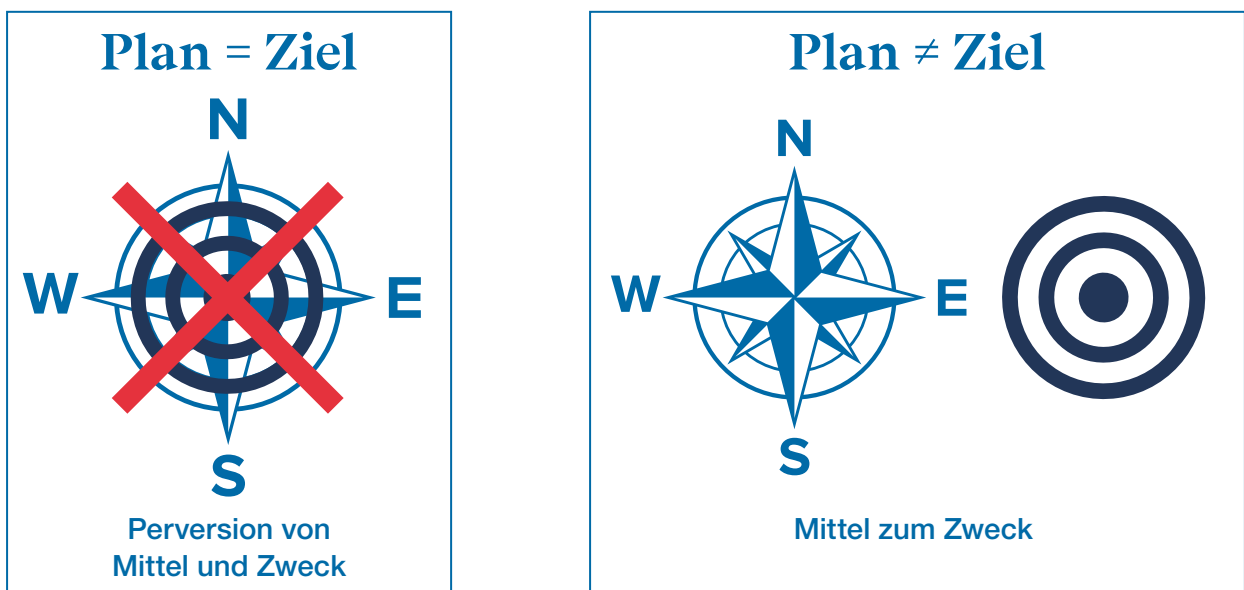


Abbildung: Ungesunde und gesunde Beziehung zwischen Ziel und Plan

In fast jeder Organisation stellt ein Budget eine finanzielle Plangrösse und gleichzeitig eine finanzielle Zielgrösse dar. Die Budgetierung bildet damit nicht nur ein Planungsinstrument für die Ressourcen-Allokation, sondern auch die Grundlage für die Beurteilung der Zielerreichung und damit sehr häufig die Basis für die Verteilung der Boni. Auf diese Weise wird der Plan zum Ziel – ein schwerwiegender Designfehler. Mit anderen Worten ist dies eine Perversion von Mittel und Zweck – ein Phänomen, das allgemein als «Bürokratische Zielverschiebung» bezeichnet wird. Daraus resultierende Budgetspiele sind hinreichend bekannt.

Dennoch ist die Budgetsteuerung nach wie vor ein zentrales Kontrollinstrument für das Topmanagement – und in Wirklichkeit eine Illusion von Kontrolle! Stephen Hawking, der kürzlich verstorbene Astrophysiker, sagte es so: «Der grösste Feind des Wissens ist nicht die Unwissenheit, sondern die Illusion des Wissens.»

Beyond Budgeting plädiert für einen neuen Umgang und Einsatz von Zielen. So steuert beispielsweise die schwedische Bank Svenska Handelsbanken anhand sogenannter relativer Ziele. Das oberste finanzielle Ziel ist das nachhaltige Erreichen einer höheren Eigenkapitalrendite im Vergleich zum Durchschnitt ihrer Mitbewerber. Das entspricht einem selbstadjustierenden, relativen Ziel, d. h. die Zielsetzung ist in sich dynamisch gesetzt und orientiert sich an der Umfelddynamik. Seit Svenska Handelsbanken diese Zielsetzung Anfang der 70er-Jahre eingeführt hat, operiert sie nachhaltig erfolgreich und führt in den Märkten, in denen sie tätig ist.

Transformation zu Agilität beginnt bei sich selbst

Da es bei der Reise zu einer agilen Organisation nicht um eine schlichte instrumentelle Veränderung geht, sondern um eine Transformation des Führungs- und Organisationsmodells an sich, impliziert das für traditionelle Organisationen und deren Mitglieder eine Veränderung des Mindsets – und zwar ausnahmslos für alle Beteiligten. Es bedeutet beispielsweise eine Verschiebung und Neuaufteilung von Macht und Kontrolle. D. h. die Führungskräfte inklusive Topmanagement einer Organisation müssen selbst Teil des Veränderungsprozesses werden, den sie sich für ihre Organisation wünschen. Die individuelle Selbstreflexion über die zukünftige Identität und das eigene Rollenverständnis – sprich die Qualität des Bewusstseins – wird folglich zum entscheidenden Faktor.

Veränderung nicht als Episode zwischen stabilen Phasen, sondern als permanenter Prozess

Wandel ist heute und in Zukunft allgegenwärtig. Erfolgreiche Business Transformation bedeutet somit die Fähigkeit, sich als Organisation so umzuformen, dass Veränderungen nicht mehr als einmalige Change-Programme verstanden werden, sondern als ein selbstverständlicher, permanenter Prozess, um sich dynamisch, agil und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Beyond Budgeting repräsentiert einen Unternehmensentwicklungs-Ansatz auf diesem nächsten Niveau, um als Organisation bereit und fit für die Zukunft zu sein.